

Interview : Emmanuel CHIVA

– Délégué général pour l'Armement –

Issue de son intervention au Centre des Professions Financières en mars, organisée par Éric GAILLAT, Administrateur du Centre et Président du Club du Haut de Bilan.



EMMANUEL CHIVA,

Délégué Général
pour l'Armement

1. Dans le contexte géopolitique actuel, l'industrie de défense se trouve particulièrement mise sous le feu de la rampe. Pourriez-vous, s'il-vous-plait, nous expliquer les caractéristiques de ce secteur, et le cas échéant les atouts qu'il comporte pour des investisseurs privés ?

La base industrielle et technologique de défense (BITD) est structurée autour de neuf maîtres d'œuvre industriels et d'une chaîne de sous-traitance composée de 4 500 PME, dont 1000 sont identifiées comme stratégiques ou critiques. L'ensemble de ces acteurs représente un vivier d'environ 220 000 emplois souvent très qualifiés donc non délocalisables. Parmi ces entreprises, la plupart sont duales, c'est-à-dire qu'elles fondent leur modèle de développement sur des débouchés militaires, mais aussi civils. Le profil type d'une entreprise de la BITD est une PME d'environ 50 employés, réalisant 6 à 8 millions de chiffre d'affaires, dont moins de 20% dans le secteur de la défense. A travers ce portrait-robot, je souhaite lever quelques idées reçues, en montrant le caractère traditionnel des entreprises de la défense.

La soutenabilité de notre modèle industriel repose sur les exportations d'armement, puisque le marché national est trop restreint pour soutenir seul l'activité des industriels. Ce fonctionnement permet aux entreprises de disposer des capacités de production nécessaires pour répondre à l'ensemble de nos besoins de

manière autonome. Le savoir-faire des industriels français nous permet donc de nous positionner comme le deuxième exportateur d'équipements militaires au monde (18 milliards d'euros en 2024). La compétitivité et l'autonomie de notre modèle industriel de défense sont ainsi garanties.

Le secteur de la défense est une force qui participe au dynamisme économique, à la souveraineté et à la création d'emplois sur l'ensemble du territoire national. La DGA joue un rôle de stratège industriel pour structurer la BITD, assurer sa cohérence et maintenir sa compétitivité. Depuis plus de 65 ans, nos équipes sont engagées dans cette démarche essentielle afin de conserver cet atout majeur pour notre pays.

2. Comment décririez-vous les défis que l'industrie de défense doit affronter pour maintenir son autonomie stratégique ? D'après vous, quelles sont les grandes mutations qu'elle doit entreprendre pour répondre aux besoins massifs du réarmement des États européens ?

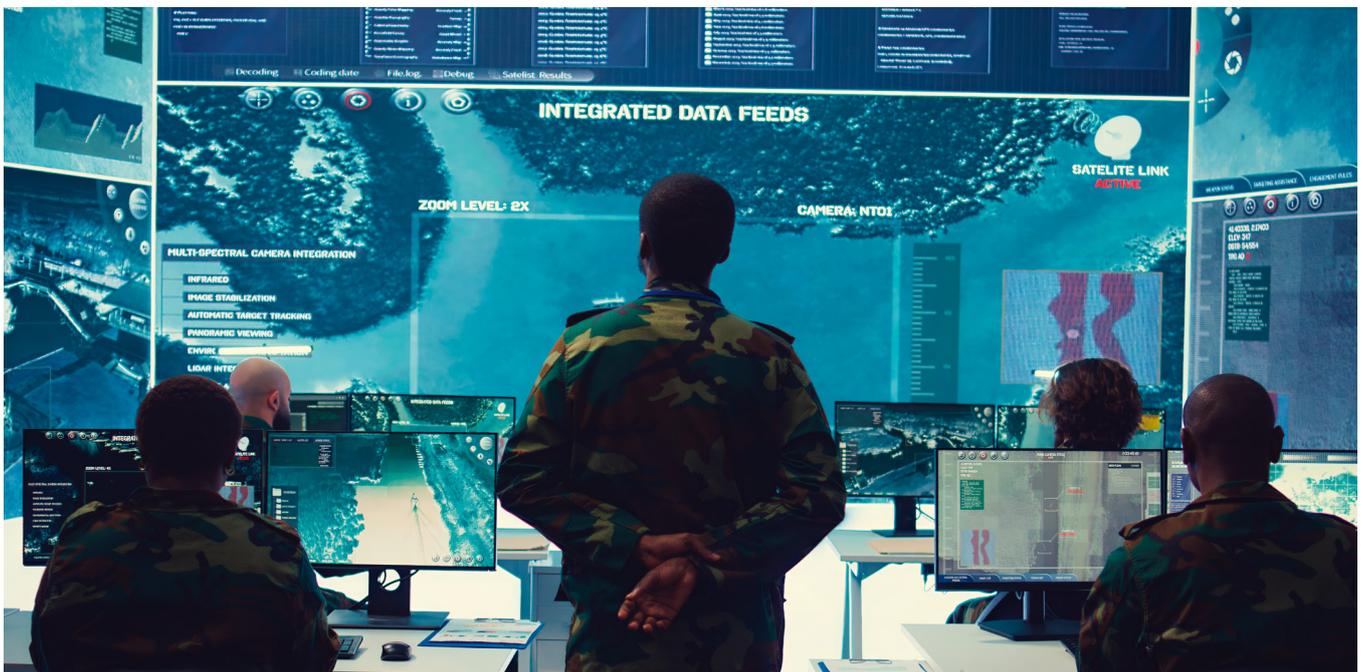
Alors que les menaces s'accroissent, produire plus, plus vite et mieux ne doit plus être une ambition théorique, mais une exigence opérationnelle. J'observe un changement de paradigme positif puisque la production et la constitution de stocks sont remis au cœur du jeu industriel. En effet, depuis plus de deux ans, la transformation du modèle productif accélère la réactivité de la BITD et

lui permet de répondre à une demande croissante. Incontestablement, la Loi de Programmation Militaire (LPM) 2024-2030 répond à cette logique. Elle dote la France de 413 milliards € destinés au renouvellement de nos équipements traditionnels et à la modernisation de nos capacités, en investissant dans les futurs champs de la conflictualité. Ces commandes témoignent du dynamisme de notre secteur qui dispose de très fortes perspectives de croissance à moyen et long termes. La LPM constitue un formidable « business plan » sur lequel les industriels peuvent s'appuyer pour planifier leurs décisions d'investissement, augmenter leur productivité, et passer à l'échelle.

Par ailleurs, si nous voulons apporter des réponses aux menaces, l'échelle européenne est indispensable. La Commission européenne porte un intérêt croissant aux questions de défense avec l'ambition suivante : structurer une industrie de défense européenne à partir des atouts des industries nationales des Etats-membres. Cette stratégie n'entrave pas les prérogatives souveraines des Etats en la matière, mais fait de la Commission une structure complémentaire dotée de compétences pour accompagner les Etats. Ces derniers sont incités à apporter des réponses communes à leurs lacunes capacitaires et à mener des rapprochements pragmatiques pour se

doter de capacités collectives de défense. Ce nouveau modèle de coopération de combat doit faire émerger des champions européens capables de produire des équipements standardisés.

En parallèle, le conflit en Ukraine confirme la nécessité de s'ancrer rapidement dans le cycle de l'innovation. Depuis 2018, l'agence de l'Innovation de Défense est mobilisée pour développer des techniques d'incrémentation rapide et mettre en service des technologies expérimentales sur les théâtres d'opération. Au-delà de se focaliser sur la performance, nous cherchons également à restructurer le tryptique coût-délai-performance. Cette transformation n'implique pas de renoncer à la haute technologie mais d'intégrer le critère de la productibilité en masse, au cœur de notre réflexion. En fonction des besoins exprimés par les Armées, nos équipes simplifient les cahiers des charges des programmes d'armement et standardisent les usages. La DGA accompagne également la BITD afin d'accélérer ses capacités de production. Capitaliser sur l'expérience de l'industrie civile permet aux industriels de la défense d'apprendre à produire moins cher et en masse. La BITD doit prendre exemple sur l'industrie civile (principalement automobile et chimique), notamment en termes d'optimisation et d'efficacité industrielle. Les défis de ces deux



industries sont proches. Il faut donc initier de nouveaux réflexes de coopération, afin d'utiliser nos compétences réciproques en bonne intelligence.

L'année 2025 est pour nous celle du renforcement de la chaîne de sous-traitance. La visibilité que l'on donne aux grands groupes doit bénéficier au même titre sur l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, pour que tous les acteurs qui la composent se préparent à augmenter leur production. Ces mesures ont permis de réduire les goulets d'étranglement (liés à des manques de main d'œuvre ou de matériel, par exemple). Le savoir-faire historique de la DGA permet de remplacer nos dépendances critiques par des capacités de production souveraines, voire des dépendances consenties et pragmatiques. A ce titre, nous sommes très attentifs à éviter tout blocage lié aux normes ITAR. Enfin, l'ensemble de l'écosystème mène de gros efforts pour reconstituer nos stocks de matières premières et composants, ainsi que de relocalisation pour réimplanter les productions stratégiques afin de limiter nos dépendances.

Si elle veut maintenir sa souveraineté, l'industrie de défense doit donc se transformer. Gagner en efficacité opérationnelle, en compétitivité, et en résilience sont des objectifs au cœur de la mutation de la BITD.

3. La montée en puissance de la BITD suppose des investissements massifs, alors que ce secteur semble rencontrer des difficultés pour accéder aux financements. Quelle est la feuille de route de la DGA pour simplifier l'accès des entreprises de la défense aux financements ? Pourriez-vous nous donner quelques exemples concrets d'initiatives mises en place par l'Etat ?

Dans le contexte actuel, la BITD connaît des difficultés structurelles qui compliquent sa montée en puissance. Alors que les commandes publiques se multiplient, les chaînes de production sont sous tensions et les entreprises manquent de capitaux pour investir dans leurs facteurs de production. Cette

situation génère des besoins croissants de financements privés pour relancer leur outil productif, répondre à la demande et développer de nouvelles technologies. Ce besoin est estimé à environ 1 milliard d'euros.

Un premier levier, presque philosophique, que nous activons consiste à lutter contre les pratiques d'exclusion et à assouplir les critères ESG. Nos objectifs sont d'encourager le dialogue régulier et de bâtir une relation de confiance entre acteurs financiers et de la défense pour garantir un meilleur accès aux capitaux privés. Depuis quelques semaines, j'ai remarqué que les acteurs financiers sont plus volontaires à l'idée de soutenir l'industrie de défense. Sursaut patriotique ou réveil des investisseurs ? Quoi qu'il en soit, cette prise de conscience est fortuite car les opportunités sont majeures dans ce secteur encadré, régulé et donc sécurisé pour les investisseurs. L'Etat a un rôle de protecteur des investisseurs qu'il exerce à travers un encadrement strict du commerce d'armement et des investissements étrangers. Nous recherchons un équilibre entre souveraineté, compétitivité, attractivité et préservation des critères éthiques.

Je souhaite rappeler aux investisseurs privés que l'Etat est également un partenaire engagé pour mobiliser des fonds d'investissements publics et inciter les fonds privés et spécialisés à faire de même. Le Fond innovation défense doit par exemple servir d'effet levier. Le gouvernement a annoncé qu'1,7 milliards d'euros seraient dédiés à cet effet. En parallèle, Eric Lombard a annoncé la création d'un fond de 450 millions d'euros d'encours, dédié au lancement d'un nouveau produit d'épargne pour les particuliers. L'Etat est donc un tiers de confiance qui coordonne la coopération entre les écosystèmes financier et industriel. Notre réflexion sur l'effort de défense globale doit intégrer les acteurs économiques à travers un financement conscient et patriotique de nos entreprises de défense. Ensemble, avec Bercy, nous devons créer une nouvelle doctrine de financement du secteur de la défense avec des mécanismes agiles et innovants. La période est charnière, et chacun doit saisir le rôle qu'il souhaite jouer pour renforcer notre souveraineté nationale. ■